

Índice

Prólogo de Rubén Turienzo.....	9
Agradecimientos	13
Introducción	15
Prefacio	21
Comentario del autor	25
1. Un día cualquiera.....	27
2. Tomando conciencia.....	33
<i>Cuaderno de bitácora:</i>	40
3. La pelota en mi tejado.....	41
<i>Cuaderno de bitácora</i>	51
4. Buscando inspiración.....	53
5. Necesitamos un cambio.....	63
6. Compartiendo pensamientos.....	71
<i>Cuaderno de bitácora</i>	81
7. Una pregunta clave.....	83
8. La cosa se complica.....	97

9.	Creando liderazgo	107
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	113
10.	El secreto del éxito	115
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	126
11.	Observando al talento	129
12.	Surge una oportunidad	141
13.	Miedos y competencias.....	147
14.	Un modelo a seguir.....	163
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	174
15.	Talento frustrado	177
16.	Tenemos un plan	193
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	204
17.	Sentimientos que unen.....	207
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	214
18.	Entre amigos	215
19.	Un enfoque estratégico	223
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	232
20.	Entorno, propuestas de valor y compromiso	235
21.	Encontrando soluciones	253
	<i>Cuaderno de bitácora</i>	262
22.	Liderazgo, talento y equipo	265
23.	Compartiendo el éxito.....	285
Epílogo		293
Notas		301

Prólogo

«Cuánto líder para tan poco liderazgo» diría algún trabajador al ver en los informativos a la mayoría de los políticos que atesoran los minutos de pantalla como si vivieran de dicha cuota o como si el destino de la ciudadanía dependiese de a qué cámara deben mirar.

«Al suelo, que vienen los míos» fue una expresión pronunciada por un político al hablar de las guerras internas de su partido y que se podría extrapolar a cualquier organización empresarial en la que la avaricia, la codicia y el personalismo toman la palabra para determinar acciones lejanas a los valores universales.

«Sin líderes no hay revueltas» argumentó un famoso empresario estadounidense al presenciar cómo la sociedad trabajadora permanecía aletargada ante el recorte de derechos sociales bajo el miedo a ser despedidos.

Trabajadores, empresarios, políticos... todos se refieren al liderazgo, pero muy pocas personas hablan de equipos. Pero, si existen líderes sin equipos y equipos sin líderes, lo correcto sería preguntarse: ¿toda persona líder gestiona de manera correcta su liderazgo para crear un equipo altamente eficaz? Y, a su vez, ¿todo equipo es lo suficientemente evolucionado para autoliderarse con talento y eficacia?

Entender que existen 5C o valores fundamentales que se deben implementar en cada equipo –Comunicación, Cohesión, Colaboración,

Coordinación y Confianza—, así como entender que los errores habituales de los líderes son la autocracia, el miedo al cambio, la falta de habilidades o la desconfianza, no son suficientes conocimientos para generar un gran equipo. Para tomar las riendas de un proyecto. Para cimentar un futuro común.

Presentar una nueva obra es un privilegio y una responsabilidad. Hay que leer con atención, prestar cuidado a los detalles, conocer el proceso que inspiran sus palabras y entender los objetivos globales por los que el autor selecciona los textos y procedimientos concretos en la obra. Que el autor y la editorial, además, le seleccionen a uno es un acto de valentía, ya que debo ser transparente, sincero y meticuloso. Y a eso no todos los autores están dispuestos...

Un prólogo jamás puede sustituir la lectura de una obra, sino que más bien debe ser un incitador para aquellas personas que albergan alguna duda de si merece o no la pena dedicarle el esfuerzo y el tiempo que un buen libro merece. Tampoco puede ser un escaparate de marketing en el que ofrecer como venta un producto defectuoso o insuficiente, puesto que la credibilidad del prologuista está en juego. Es por ello que, desde la responsabilidad y la funcionalidad, me dirijo a ti que estás leyendo estas páginas para decirte que no me cuesta exponer mi reputación y mi trayectoria y anunciar, cual hombre orquesta, que en tus manos tienes un libro diferente que se convertirá en el manual definitivo para forjar equipos altamente competitivos.

Y no me tiemblan las letras de mi teclado al escribir tan categórica sentencia, ya que, esparcida en una historia seductora y muy realista, el autor nos va desgranando la diferencia entre equipo y grupo, la fuerza de la adaptación, la importancia de la comunicación empática, las claves para desarrollar el talento interno y conjunto, una guía para catalizar competencias, habilidades y liderazgo democrático o las bases para conquistar la autoridad.

Y es en especial en este punto donde creo que este libro se convierte en algo único ya que Ignacio expone a la perfección la autoridad, rehuendo de las claves de Max Weber, que entendía que «como dominación, es la probabilidad de encontrar obediencia dentro del grupo determinado para mandatos específicos». Weber afirma que esta dominación (o autoridad), en el sentido indicado, puede descansar en los más diversos motivos de sumisión, que se dan por habituación o por arreglos

afines. La obediencia es esencial para que se ejerza la autoridad y esta, según la visión clásica y defendida en esta gran obra por Ignacio Bernabé, se postula como un concepto unido a la legitimidad, dignidad, calidad y excelencia de una institución o de una persona. Es decir, es la sociedad o el equipo quien legitima al líder y le otorga la autoridad o capacidad de mando.

Es esta una gran enseñanza que se dispersa entre otra decena de ideas poderosas que sacuden la mente de toda persona con responsabilidad y que tiene a su cargo equipos de trabajo.

Gracias Ignacio por escribir un libro real.

Real por las lecciones empresariales, la facilidad de comprensión y aplicabilidad de los términos. Real porque, pese a ser un libro novelado, no cae en los clichés clásicos y los personajes sufren y padecen, no tienen varitas mágicas y las soluciones llegan tras esfuerzo y decisiones argumentadas. Real porque se exponen los años de experiencia del autor formando a cientos de líderes presentes y a miles de equipos altamente competitivos futuros. Y, sobre todo, real porque este proyecto es un acto encomiable de generosidad en el que no se guarda ases en la manga o aperitivos para una venta posterior de sus servicios, sino que expone y explica con detalle todos y cada uno de los pasos necesarios para conformar el verdadero GRAN EQUIPO.

Quisiera ver a esos políticos, empresarios o miembros de una sociedad trabajadora adormecida y anestesiada, que gastan sus esfuerzos en la crítica y no en ocuparse de mejorar la realidad, con un ejemplar bajo el brazo. Quisiera reconocer en los textos de nuestros líderes frases extraídas de esta obra. Quisiera que nadie tuviese miedo a que viniesen los suyos, a que hubiese líderes ejerciendo un eficaz liderazgo o a que se provocaran revueltas encabezadas por equipos altamente competitivos. Yo creo que todo puede cambiar e Ignacio nos facilita las claves para que ello suceda.

Sólo me queda felicitar al autor nuevamente y agradecerle la lección. Gracias maestro. Estoy seguro de que hoy, yo estoy más preparado para forjar mi gran equipo.

Rubén Turienzo

Autor de *A toda vela y Saca la lengua*,
director de Markus Mark y conferenciante

Agradecimientos

Escribir una obra de *management* inspiracional es una tarea compleja pero apasionante. Y, si además se hace con la intención de sumergir al lector en el entramado de pensamientos y sentimientos que experimenta el protagonista y los distintos personajes para concluir en cada una de sus decisiones, hay que añadir un intenso componente intelectual y emocional que, por otra parte, hace del proceso una experiencia personal única e inigualable.

Podría decir que esta obra la escribí en varios meses, pero lo cierto es que la fui gestando en mi mente durante años: con cada experiencia, con cada dificultad, con cada acierto, con cada reflexión, con cada aprendizaje.

Para contar la historia que tienes entre tus manos, me he inspirado en personas y organizaciones que, enfrentándose a situaciones complejas y difíciles, han entendido que el valor del equipo es el valor supremo. Comprender esto y poner en marcha una estrategia de cambio organizacional desde esta nueva visión, les ha llevado a ser infinitamente más competitivas.

No obstante, este libro no habría sido posible sin el apoyo y la colaboración de personas y organizaciones que, de una u otra manera, son también parte de su alma.

Por ello quiero transmitir mi enorme agradecimiento a toda la gente del IVAFE –Instituto Valenciano para la Formación Empresarial– y del TALENT Great Team. Grandes equipos de profesionales que hacéis posible que contribuyamos cada día al desarrollo de un gran número de personas y organizaciones. Gracias a todos por creer y hacer posible que nuestro proyecto siga creciendo.

A Rubén Turienzo, gran experto en comunicación e influencia social y uno de los mejores *coachs* que tenemos en este país, por todo tu apoyo y por ese magnífico y especial regalo que es tu prólogo.

A Marcelino Elosua, y a su gran equipo de LID Editorial Empresarial, por el buen trabajo que estáis haciendo para que la gestión empresarial española pueda servir de inspiración, no sólo en nuestro país sino también fuera de nuestras fronteras, y por haber creído en este, nuestro proyecto. Y, con especial cariño y admiración, a Helena López-Casares, Maite Rodríguez Jáñez y Pedro García-Romeral, ejemplos de talento y compromiso, por vuestra ayuda y dedicación para que esta obra sea una realidad y pueda llegar a muchos lectores.

A todas las empresas y organizaciones que han confiado en mí y en mi gran equipo, y a todos los empresarios, directivos y profesionales con los que durante años he tenido el placer de compartir pensamientos y experiencias en diferentes proyectos, conferencias, charlas o seminarios. De todos vosotros he aprendido.

A toda la gente que me seguís y me alentáis cada día con cariñosos y reflexivos mensajes que me hacéis llegar directamente o a través de mi blog.

Y, por supuesto, en especial a mis padres, y a toda mi familia y amigos, por vuestro amor y por todos esos momentos compartidos.

A todos, mil gracias.

Introducción

«Concibo las organizaciones como espacios de crecimiento personal y profesional, donde el camino y no la meta en sí misma es el punto de encuentro entre los intereses personales y organizacionales y el amor en mayúscula, el soporte del compromiso».

Propongo con determinación esta visión construida desde una honda base filosófico-empírica, como ariete para realizar un cambio necesario.

Suelo referirme a la actual crisis mundial como la gran crisis de valores. Una situación reflejo de un sistema que no funciona: que no nos ayuda a crecer como organizaciones y mucho menos como personas. Que, en lugar de orientarnos y alentarnos a vivir conforme a nuestra propia esencia, termina por alejarnos de ella contribuyendo a ese individualismo exacerbado predominante e interesado que frena nuestro desarrollo. Un sistema que nos ofrece conocimiento como único medio para crecer. Que nos dice cómo es el mundo, en lugar de ayudarnos a descubrirlo. Y que se atreve a sugerirnos quiénes somos y quiénes podemos llegar a ser en función de lo que hagamos o dejemos de hacer. Que nos hace creer que la felicidad está en los bienes materiales y en la belleza o, a falta de esto, en conformarnos con lo que tenemos sin aspirar a lo que nos es legítimo, deseamos y podemos alcanzar. Un sistema protectionista que levanta muros a nuestro alrededor, contruidos a base de

viejos paradigmas, de creencias tan populares como inciertas muchas de ellas, de verdades a medias e interesadas y de prejuicios sociales que terminan por arañar nuestra libertad y coartar la puesta en valor de nuestro potencial. Un sistema ineficaz que se olvida de lo más importante para nuestro crecimiento como seres humanos, como organizaciones, y como naciones: el autodescubrimiento. ¿Quién soy realmente? ¿Cuál es mi esencia? ¿Qué capacidades tengo? ¿Cómo desarrollarlas y ponerlas en valor? ¿Cómo construir mi fortaleza personal y mi camino vital? ¿Cómo dar un sentido más profundo a mi vida y encontrar mi causa mayor? ¿Cómo servir a los demás desde mis virtudes?

Sin autodescubrimiento no hay firme creencia en la capacidad de las personas. Y, sin ésta, no hay crecimiento que se precie, ni creación que se soporte con firmeza; tampoco autorrealización ni felicidad. La responsabilidad individual se diluye y la institucional se transforma en más ineficacia. Y, a partir de ahora, esto será más verdad que nunca.

Nos encontramos en un punto de no retorno, tras haber creado a nivel global un contexto inédito e inimaginable tan sólo hace algunos años. Un lugar de tan concretas características que no dudo en calificar como de oceánico. Un entorno sobredimensionado, sobrecomunicado, increíblemente relacionado y más dinámico, complejo y competitivo que nunca, que no favorece sino todo lo contrario, la riqueza y el bienestar deseable para todos. Y ello por cuanto que, ante su excesiva complejidad, tan sólo los que aprovecharon mejor el largo tiempo de bonanza están ahora preparados para reaccionar en el modo y tiempo adecuados.

Sin apenas poder ocuparnos de nosotros mismos, mucho menos pensamos en ocuparnos de quienes más lo necesitan: las desigualdades y la injusticia social corren el peligro de ser aún mayores. El desempleo puede hacer estragos y las generaciones venideras, nuestros hijos, faltos de ilusión y de preparación al nivel exigido por este nuevo contexto, podrían pagarlo muy caro; de hecho, ya está siendo así.

Esta situación podría haberse atenuado —e incluso evitado— en buena medida si nos hubiéramos ocupado como es debido desde la infancia y a lo largo de la vida del desarrollo de las personas como seres humanos y como profesionales competentes que necesitamos ser. La gran crisis de valores hubiera quedado en una crisis cíclica más y, en general, ahora

estaríamos más preparados para afrontar del mejor modo los retos que se nos plantean.

El mundo no puede seguir de esta forma, pero nada cambiará si no nos reinventamos como instituciones y como organizaciones pero, sobre todo, si no renacemos como personas. Autodescubrirnos para crear. Creer para crear y para crecer. Necesitamos saber quiénes somos y qué potencialidades tenemos para creer más en nosotros mismos y ser capaces de crear y de crecer en un nuevo paradigma.

Mientras nuestros gobernantes piensan en todo esto y tratan de poner remedio algún día; personas y organizaciones tenemos que tomar ya, decidida y definitivamente, las riendas de nuestro propio destino, porque el precio de no hacerlo es demasiado alto. Debemos realizar aquí y ahora ese gran cambio que es necesario, porque de ello depende tanto la competitividad de las segundas, como la competencia y la felicidad de las primeras: nuestro futuro y el de nuestros hijos.

La voluntad y la inteligencia del ser humano, unidas al dinamismo y a la capacidad de reinención de las empresas, pueden hacer de estas últimas ese espacio de crecimiento que el sistema no nos proporciona. Una nueva concepción de la empresa que suponga el primer embrión de un definitivo sistema capaz de catapultarnos hacia una nueva vida más justa y mejor para todos. Esto sí está en nuestras manos, en las todos y cada uno de nosotros.

Dejemos pues de lamernos las heridas y de mirar siempre la paja en el ojo ajeno, y asumamos con determinación las riendas de nuestro propio destino, pues de momento nadie va a venir a salvarnos. Sellemos un compromiso personal con nosotros mismos y con los demás; también con nuestros hijos. Si la transformación es posible, lo es únicamente desde la actitud responsable y comprometida de cada individuo. El sistema terminará por cambiar aunque sea a remolque de la iniciativa de la sociedad y de la empresa privada.

Actuemos pues como seres humanos y, también, como organizaciones. Como personas, propongo que no nos centremos tanto en alcanzar la felicidad, como en vivir conforme a una causa mayor: un propósito de vida acorde a nuestra propia esencia que, a la postre y sin pretenderlo,

como un objetivo a alcanzar, estoy convencido de que es lo que nos proporciona un mayor bienestar y, más allá que eso, la ansiada felicidad; al menos así lo será para los que somos más afortunados (pienso ahora en el tercer mundo). Ello, sin duda, requiere de confianza, valentía y fortaleza para mirar bien adentro y ser capaces de sacar el coraje para enfrentarnos a nuestros miedos, complejos, y creencias, para finalmente derribar ese muro transparente que otros han construido a nuestro alrededor, y que limita nuestra vida a ser vivida en un guión escrito por todos, menos por nosotros mismos. Hablo de ser completamente libres, de un auténtico renacer como personas.

Debemos abrir mucho más nuestras mentes, para poder salir de nuestros paradigmas limitadores y evolucionar hacia la integración como alternativa a la conciliación. Si somos capaces ver en el trabajo una oportunidad para descubrirnos a nosotros mismos, entonces todo cambiará: no afrontaremos nuestras responsabilidades diarias desde la resignación, sino desde la ilusión y el compromiso; y no tendremos dos vidas opuestas que tratar de conciliar, sino una única vida plena que vivir.

Seremos mucho más felices y útiles a la sociedad.

Como organizaciones debemos asumir con mayor responsabilidad la demanda de la sociedad, para seguir generando empleo, riqueza y bienestar. Para ello, deberemos tomar conciencia del extraordinario valor que posee el ser humano sólo por el hecho de serlo, y del incremento exponencial que hace de éste, cuando es parte de un equipo. Hacer de nuestras empresas un Gran Equipo es un reto o tarea de todos, porque es necesario y bueno para todos, con independencia del rol que ocupemos en nuestra organización. Esto es lo único que puede dirigirnos a buen puerto en este entorno oceánico: el valor del equipo.

A un nivel mayor y haciendo un juego de palabras, propongo la transición desde el capitalismo hacia el capital-humanismo, como doctrina que propugna la necesidad de alcanzar un equilibrio entre el legítimo beneficio económico de las empresas y el no menos legítimo bienestar de las personas.

Parto del convencimiento de que en el camino y no en la meta está el éxito. Al igual que ocurre con la felicidad y la competencia personal, la

competitividad empresarial no tiene tanto que ver con una meta a alcanzar, como con un camino por recorrer. No debemos centrarnos y obsesionarnos con las metas pues se dará la paradoja de que, según el modo en que seamos capaces de recorrer juntos el camino, éstas llegarán a nosotros en forma de resultado. Disfrutemos pues con responsabilidad el camino, tratando de aprender de las dificultades y de aprovechar al máximo las oportunidades, que al actuar de este modo se harán más visibles para todos.

Y hagamos del amor una forma de vida. Una actitud libremente entendida y elegida como actitud vital. Necesitamos aprender un lenguaje algo especial y el mejor maestro, en este caso, es el amor: el lenguaje del compromiso. Una única palabra «YO», un solo gesto «levanto mi mano». Tan aparentemente fácil como difícil de llevar a la práctica. Quizá este sea el lenguaje que menos palabras tiene y que más difícil resulte de hablar en todo el mundo. Quien pronuncia «YO» o levanta la mano en el lenguaje del compromiso asume libre y conscientemente un reto. Quien pronuncia esta única palabra sabe que da un paso adelante, que se sitúa en un punto de no retorno. Un paso que significa creer firmemente en algo y estar dispuesto a luchar por conseguirlo. Un único gesto que asume de forma implícita esfuerzo, disciplina, perseverancia, confianza en uno mismo y en los demás para hacer posible una causa mayor... Es el significado profundo de esta única palabra el principal obstáculo para hablar este lenguaje universal: es el imponderable que hay que salvar. Mucha gente dice conocer el valor de las personas, pero no todos hablan el lenguaje del compromiso.

Debemos, pues, abrir las mentes para comprender que el amor lleva al compromiso. Y que, más allá de un sentimiento de apego o afecto intenso hacia una persona, es una actitud hacia los demás. La actitud de amar es la actitud de dar y darse a los demás desde una vocación de servicio: motivar, ayudar a otros a descubrirse a sí mismos, a reconocer sus capacidades y a ponerlas en valor. Amar significa respetar, valorar, no prejuzgar, reconocer el esfuerzo, perdonar los errores, ser paciente e indulgente, y apreciar a la gente tal y como es. Ama también quien exige disciplina y responsabilidad; quien no lo haga, no te ama. Amar significa dar. Pero la grandeza del amor verdadero es que devuelve con creces. Una organización que sea capaz de aflorar y canalizar el amor será una organización mucho más competitiva y su gente será mucho más

competente y feliz que, a fin de cuentas, es lo que necesitamos para cambiar el rumbo.

Crecer juntos, vivir el camino y comprometernos desde el amor: esta es en síntesis mi visión sobre la vida misma, y sobre el mundo de las organizaciones, algo que me apasiona y que me hace feliz. Desde una firme creencia en ella, es desde donde creo nuevos paradigmas, modelos, herramientas y metodologías de desarrollo, que pongo al servicio de personas y de organizaciones. Si pudiéramos compartirla, al menos en buena parte, quizá hoy mismo las cosas empezarían a cambiar.



Prefacio

Hoy en día no basta con ser competitivos; hay que ser altamente competitivos. Sólo la alta competitividad puede garantizar la prosperidad en un tablero de juego global y cambiante, donde únicamente los que mejor lo hagan podrán triunfar.

Pero triunfar en el mundo empresarial tiene que ver más con el consejo del camaleón que con la ley de la selva. No son los más fuertes, sino los que mejor se adaptan, los que lo consiguen. Un individuo en solitario, por apto que sea, es potencialmente débil frente a la fortaleza de quienes se unen para adaptarse al medio y crecer juntos. Para bien, y para mal, esto es lo que ha hecho el hombre desde sus orígenes: tribus, familias, clanes, civilizaciones...

Y es que la alta competitividad no entiende de orígenes, de culturas, de políticas, de religiones o de razas; de la misma manera que tampoco de sectores, de tamaños, de capitales o de tecnologías. No es un privilegio reservado a unos pocos. La alta competitividad está al alcance de cualquiera; de cualquiera que crea firmemente en poder alcanzarla, porque para llegar a ella es necesario partir de esa convicción.

Sin embargo, para alcanzar tan anhelado sueño, hace falta algo más que convicción. En esta sociedad capitalista, el sentido de la existencia

empresarial es la consecución de beneficio económico para socios y accionistas. Siendo esta una meta legítima y admirable a mi juicio, no es menos cierto que no tiene por qué significar su única o principal razón de ser.

Como en la naturaleza, aquella organización que entienda que tanto el sentido como la garantía de su existencia pasan por relacionarse con su entorno de una manera eficaz, está llamada a ser candidata a la alta competitividad. Deberíamos entonces entender que el verdadero sentido de la empresa, y por tanto su máximo reto, consiste en generar valor, no sólo económico, sino también social y medioambiental; y no únicamente para el accionariado, sino también para todos sus círculos de relación, creando así un hábitat adecuado para crecer y hacer crecer con ella a sus empleados, a sus proveedores, a sus colaboradores, a sus clientes y a la sociedad en general.

Esto en sí ya es una meta diferente, y sólo las Organizaciones Altamente Competitivas (OAC) la pueden lograr. Pero voy más allá: precisamente por lograrlo, son cada vez más competitivas. Esta es la grandeza de la responsabilidad social corporativa; te devuelve con creces aquello que das sin esperar nada a cambio.

Pero, no basta con compartir este paradigma, sino que hay que pasar a la acción. Y pasar a la acción significa construir sobre una base sólida y con un método eficaz. En este sentido, hoy, la gestión y el desarrollo integral de los profesionales son la única base segura sobre la que construir, partiendo de tres pilares que, tras la intensa experiencia del *management*, se han revelado como el único sostén posible: liderazgo, talento y equipo.

Quizá haya llegado el momento de mirar hacia el pasado. Como dijo Arquímedes, «denme una palanca y moveré el mundo». Es posible que algún día se considerase el capital o la tecnología; pero hoy, como siempre, y más que nunca, la palanca más poderosa son las personas, y el punto de apoyo, visión y pasión. Con visión y pasión, las personas guiadas por sus líderes han hecho posible cosas impensables a lo largo de la historia. Y de esta misma manera está escrito este libro: con la visión proyectada desde la experiencia de haber colaborado con miles de personas y organizaciones que han deseado ser más competentes y

competitivas. Y con la pasión del que escribe estas líneas, quien se siente un gran afortunado por poder hacer cada día algo que le llena plenamente.

Igualmente, tú puedes empezar a proyectar sobre tu empresa una nueva visión, y aplicar un exitoso modelo de gestión, que recoge de una novedosa forma integral, las mejores prácticas de las empresas más competitivas del mundo.

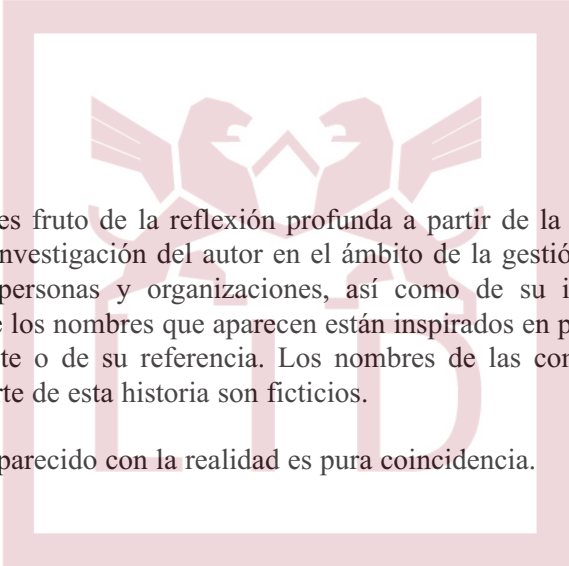
Con ello, y con pasión, puedes iniciar hoy un gran cambio en tu empresa. Inicia el camino de la alta competitividad.

¡Buena suerte!, pero recuerda que la buena suerte depende sólo de ti.



«No son los hechos, sino las actitudes con las que los afrontamos».

Comentario del autor



Esta obra es fruto de la reflexión profunda a partir de la experiencia, estudio e investigación del autor en el ámbito de la gestión y el desarrollo de personas y organizaciones, así como de su imaginación. Muchos de los nombres que aparecen están inspirados en personas cercanas a éste o de su referencia. Los nombres de las compañías que forman parte de esta historia son ficticios.

Cualquier parecido con la realidad es pura coincidencia.

1

Un día cualquiera

«La primera y la mejor de las victorias es la conquista de uno mismo».

Platón

Si entendiera el éxito de una manera convencional, sin duda diría que él lo ha conseguido. Es uno de esos tipos que han sabido ganarse una buena reputación entre las grandes compañías, de esos que generan resultados; y ahora está con nosotros. Según parece, Jack, nuestro presidente, ha puesto toda su confianza en él, aunque en realidad creo que es el último cartucho que le queda en la recámara. Llevo en esta compañía exactamente doce años, y no le he visto nunca tan preocupado. Siempre me ha dicho: «Bob, vamos por buen camino». Pero hace ya un tiempo que no se lo oigo decir, y ni siquiera me he atrevido a preguntarle sobre ello. En realidad, todos sabemos que las cosas no van por donde debieran, pero...

En fin, hoy la radio no suena de fondo y, a pesar de que me he levantado animado, no dejo de pensar en mi reunión con el nuevo consejero delegado¹. Tiene fama de ser un tipo duro, así que escenifico una y otra

vez y de mil maneras distintas lo que puede ocurrir. Esta vez sólo mis pensamientos y el rumor sordo de mi Chevrolet Camaro me acompañan por la 14 en dirección a Beacon Rock. Allí, cerca del parque natural y junto a un pequeño lago, existe un precioso y solitario paraje atravesado por el río Columbia, a donde me dirijo cada mañana.

¿Me acompañan?

Me llamo Bob Thisey, tengo 37 años, y soy el director de Recursos Humanos de SoftMoon o, como a mí me gusta decir, el director de personas.

Recuerdo como si fuera ayer cuando entré en la compañía. Eso fue justo después de finalizar mis estudios de Administración de Empresas, y a la vez que cursaba un máster de Recursos Humanos en la Oregón Business School. Aún puedo ver a mis padres emocionados cuando me titulé. Desde entonces y hasta ahora mi madre habla de mí como si fuera una eminencia. A menudo le digo: «Mamá, que hoy en día eso no es nada; que cuentan muchas otras cosas», pero ella no me comprende. Me dice que cómo le puedo decir eso ahora, cuando sé que mi padre se mató a trabajar en la fábrica para pagarme los estudios; y a veces llora. Y entonces yo le repito lo de siempre: «Mamá, ya te he contado lo mucho que valoro la educación que me habéis dado; pero no soy ese genio que tú haces ver a tus amigas, entiéndelo». Pero ella sólo ve que su único hijo, además de una carrera, tiene un máster de no se qué, y para colmo ha llegado a ser director de algo, y eso le enorgullece; y yo la comprendo, claro. Ya no se acuerda de que durante mi etapa de estudiante, tampoco es que fuese lo que se dice una lumbrera. Si se lo preguntan, seguro que les diría que muy, pero que muy, muy bueno. Pero para ser franco y sin pecar de falsa modestia, les diré que del montón. La verdad es que siempre he preferido la práctica a la teoría; por eso la actitud con la que afronto cada día mi trabajo no tiene parangón con mi anterior disposición hacia el estudio. Estar encerrado entre cuatro paredes nunca fue lo mío.

Ya en el bachillerato mis profesores me decían: «Bobi, muchacho, tienes mucho talento por explotar, pero no conseguirás nada en la vida si no te aplicas más». Después, en la universidad recuerdo al profesor Krugman, un tipo genial y muy observador. En varias ocasiones me

dijo: «Thisey, tiene usted muchas posibilidades, pero creo que ha elegido la carrera equivocada; debería haber estudiado algo relacionado con las personas. Psicología quizá». De ahí lo del máster, y más tarde mi afición por el pensamiento clásico: Sócrates, Platón, Aristóteles, ya saben. Pero bueno, en definitiva cada uno es como es, y yo me considero sin lugar a dudas un hombre de acción.

Si tuviera que definirme un poco más, diría que soy una persona pragmática, pero sin caer en el individualismo. Precisamente soy entusiasta, extrovertido, tremendamente optimista, y comunicativo. Creo que donde haya una buena conversación, puede quitarse todo lo demás. Pero si hay un rasgo que creo que mejor me puede definir es el de luchador. Me exijo mucho a mí mismo, aunque eso sí, sólo en lo que me gusta. Para entregarme a algo, tengo que disfrutar enteramente con ello; si no, lo aparco inmediatamente. Esa misma disciplina intento trasmitírsela a los demás; siempre digo: «Fulano, busca algo con lo que disfrutes, y vuélcate con ello». Pero nunca utilizo el mando para imponer mis decisiones, mi estilo se basa en el diálogo y en la confianza, en eso es en lo que creo.

Por recordar algo de mis inicios, diré que SoftMoon ha sido mi primera y única empresa. ¡Oh, no! ¡Es verdad! Ya no lo recordaba. Mientras estudiaba la carrera trabajé de repartidor, de ayudante de camarero. O sea, de chico para todo, y de paseador de perros. Ya sé, ya, pero ¿qué quieren? Cuando uno es estudiante hace lo que sea para sacarse un dinerillo que le ayude en sus cosas, y así de paso aliviaba la presión a mi padre, que efectivamente se mataba en la fábrica haciendo horas extras. Pero bueno, lo que se dice empresa, empresa, esta es la primera. Así que puedo decir con orgullo que siento SoftMoon como mi casa, y que Jack Allend, nuestro presidente, es para mí como un padre, aunque él quizá nunca lo sepa. La verdad es que he tenido la inmensa suerte de conectar con Jack, o más bien de que él conectara conmigo. El caso es que por una razón u otra desde que empecé como ayudante de Any, la antigua jefa de personal, él siempre se interesó por mí. Dijo que me había observado y que sabía que tenía un enorme potencial y mucho talento por descubrir. Ello me recordó a mis profesores. Habiéndolo escuchado por enésima vez, no me quedó más remedio que empezar a pensar que quizá unos y otros tuvieran razón. Y no es que careciera de autoestima, más bien todo lo contrario. Pero ¡vaya!, cuando te dicen esas cosas una y otra vez, al final te acaba por dar un subidón, aunque sea con el paso de los años.

¡Es alucinante!, ¿verdad? Esas palabras de nada menos que mi presidente me llegaron como un revulsivo. Desde ese día, más que nunca, consideré una obligación por mi parte responder a su confianza. Ya me lo decía mi padre: «Hijo, nunca traiciones a quien pone sus expectativas en ti». ¡Jack Allend! Él sí que es una eminencia. Una oportunidad así no ocurre nunca, o al menos casi nunca. ¿Cómo podía responderle sino aprendiendo y trabajando a tope? Pues así lo hice, y ello me llevó a los cinco años de entrar en SoftMoon a ocupar el puesto de Any cuando por circunstancias personales tuvo que dejar la empresa. Destinaron a su marido Math a Europa, así que se mudaron allí. La verdad es que lo sentí mucho: Any, además de una buena profesional, es mi mejor amiga. A menudo estamos en contacto a través del correo electrónico, pero lamentablemente sólo nos vemos una o dos veces al año, cuando viene a Oregón.

Como jefe de personal, tuve la posibilidad de aprender muchas cosas junto a mi primer director, el señor John Harley, un tipo superior. Siempre me apoyó y me hizo ver mis fortalezas, pero también mis limitaciones. Por ello desde entonces procuro participar a menudo en cursos, seminarios y jornadas para incrementar en lo posible mi nivel de competencia. Pero en realidad, si conseguí ese cargo fue gracias a Jack. Aunque nunca me lo dijo, lo intuí desde un primer momento; sé que tuvo que ver directamente en mi elección. De haber sido por Jean Paul, el anterior consejero delegado, jamás lo hubiera ocupado. Él tenía otros planes para Christine, su protegida. Así que cuando Jack intercedió por mí, según llegó a mis oídos no le quedó más remedio que aceptarlo de mala gana, a pesar de que Harley, también me recomendará. Nunca me puso las cosas fáciles; constantemente machacaba a John para hacerle ver que lo mío había sido un error. Ahora tenía que demostrar no sólo a Jack y a Harley, sino también a Jean Paul, que no se habían equivocado conmigo.

Sorprendentemente este último me llamó hace dos años a su despacho y me dijo: «Bob, voy a ser franco. Ya sabes que nunca has sido santo de mi devoción. Ocupaste un puesto que yo tenía reservado para Christine, y no te lo he dicho nunca, pero ¿sabes? Tuve que nombrarte digamos a petición del señor Allend. ¿Entiendes qué quiero decir? No me quedó más remedio, vaya. Esa chica siempre me ha parecido mucho más válida que tú, no te lo voy a ocultar, pero tengo que reconocer que tu tenacidad me ha sorprendido y por ello he cambiado de opinión. Como sabes estoy

haciendo cambios. A Marc le envió a nuestra delegación de apoyo en el Norte. Se va a ocupar de unos proyectos que tenemos allí en los que creo que puede dar mucho de sí. Además, entre tú y yo, lleva algún tiempo como director de Recursos Humanos desde que nos dejó John, y creemos que no está rindiendo como esperamos. Así que en quince días quiero que te hagas cargo de la dirección. Espero que no me defraudes».

Aquello me sorprendió y me supo mal por Marc, pero sin duda se trataba de una oportunidad para mí. ¡Oh, en realidad más que eso! Cuando salí de su despacho estaba eufórico; mi autoestima se encontraba por las nubes, así que en lugar de disimularlo, empecé a repartir abrazos y besos a diestro y siniestro. Mis compañeros me debieron tomar por un loco, aunque claro, más tarde lo comprendieron. Este nombramiento fue para mí una victoria personal; y parece que las victorias, cuando tienes todas las de perder, saben mejor. Era mi lucha y lo estaba consiguiendo.

De las primeras cosas que hice como director fue proponer a Christine como jefa de personal. Hablé con ella, y le expliqué que yo no había tenido que ver en mi elección en el cargo que de alguna manera Jean Paul reservaba para ella, pero que en las empresas a veces las cosas suceden así. Le dije que quería contar con ella a mi lado, pero que si no aceptaba lo entendería. Aunque en un primer momento se sintió desconcertada, finalmente me dio su agradecimiento y aceptó. En realidad si la elegí a ella fue porque en ese momento creí que era la mejor candidata, y sin duda no me equivoqué. Recibo mucha ayuda de Christine; y Jean Paul, aunque nunca me lo dijo, se que se sintió agradecido.

Ese gesto cambió mi relación con él, o en realidad, la suya conmigo. Desde entonces parece que aumentó su consideración hacia mí. Pero hace poco las cosas cambiaron. Jack me llamó a su despacho y me dijo que estaba viéndose obligado a hacer cambios. Me explicó que las cosas no están saliendo bien: que tenemos muchas dificultades con el desarrollo de los contenidos de tercera generación, algo de unos códigos erróneos. Que SoftMoon Europe, nuestra apuesta por el mercado europeo, no está cumpliendo ni de cerca con los objetivos esperados; y que no estamos produciendo al ritmo previsto y ni siquiera con la calidad deseada.

También me dijo algo sobre unos problemas con la última versión del SMN, nuestro navegador. Me dijo: «Querido Bob, estamos perdiendo

la confianza de nuestros clientes, y lo que es peor, estamos perdiendo la confianza en nosotros mismos. Jean Paul no ha cumplido con las expectativas de la empresa, y por ello he decidido que voy a dar mi confianza a un nuevo director ejecutivo. Quiero que te involucres con él al 200%. Sabes que siempre he apostado por ti».

«Así lo haré Jack, confía en mí», le dije.

Me alegró ver como me daba una vez más su voto de confianza. La verdad es que durante estos dos años, creo haber conseguido mantener la motivación alta, y he canalizado alrededor del 70% de las propuestas de formación que me han hecho llegar desde los distintos departamentos. Tener gente implicada y competente ha sido mi primera prioridad. Entre otros objetivos cumplidos, también he implantado un sistema de incentivos y reconocimiento personal que parece que está teniendo éxito. Muchos empleados se están esforzando más, y han mejorado sus indicativos alentados por ello. En definitiva, creo que estoy sirviendo a mi empresa como se espera de un director de Recursos Humanos, o de personas, pero no me pregunten por qué, ahora empiezo a tener mis dudas.

–Señor Thisey, buenos días. El señor Parker le está esperando
–me dice Kim.

Tiemblo.